

Wie rekening wil houden met de belangen van diverse stakeholders moet steeds meer inspelen op een veranderende omgeving

# Naar een dynamisch stakeholder management framework

Frans van den Bosch en Marty Smits

Sinds de introductie in de jaren tachtig hebben de begrippen *stakeholders* (belanghebbenden) en *stakeholder management* een centrale plaats in de management-literatuur ingenomen. Beide begrippen verwijzen naar een zienswijze op organisaties waarin organisaties geconfronteerd worden met een veelvoud aan belangen (*stakes*) van stakeholders, zowel binnen als buiten de organisatie. Het is de taak van het management voortdurend een balans te vinden tussen de verschillende aanspraken van interne en externe stakeholders. Die taak zal in de komende jaren veeleisender worden. Vooral vanwege de toenemende omgevingsdynamiek waarmee niet alleen de grote maar zeker ook de middelgrote bedrijven geconfronteerd worden. In dit artikel gaan de auteurs daarop nader in en laten zij zien wat de implicaties zijn van deze toenemende omgevingsdynamiek voor het *stakeholder management framework*.

Prof. dr ing. F.A.J. van den Bosch is als hoogleraar Bedrijfskunde verbonden aan de vakgroep Strategie en Omgeving, Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mr drs M.L.H. Smits studeerde recentelijk af bij de vakgroep Strategie en Omgeving en was daarvoor als studentassistent aan dezelfde vakgroep verbonden.

In 1984 kreeg de stakeholder benadering een stevig en analytisch fundament met het verschijnen van Freeman's boek 'Strategic management, a stakeholder approach'.<sup>1</sup> Volgens Freeman is een stakeholder '...any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives'. Freeman introduceerde een zogenoemd *stakeholder management framework* dat gebruikt kan worden bij het managen van relaties met stakeholders. In dit artikel zullen wij kort dit raamwerk bespreken. Met behulp van een actuele casestudie analyseren we de invloed van omgevingsdynamiek c.q. van de factor tijd op Freeman's stakeholder management framework. Daaruit blijkt dat een meer dynamisch stakeholder management framework gewenst is, waartoe dit artikel een aanzet geeft.

## Stakeholder management framework

Freeman onderscheidt drie analyseniveaus in zijn stakeholder management framework: *rationeel* niveau, *proces* niveau en *transactie* niveau. Wij vertalen deze drie niveaus naar drie dimensies. Deze dimensies zijn achtereenvolgend: de *belangendimensie*, de *procesdimensie* en de *transactiedimensie*.

In de belangendimensie staan vragen als: 'Wie zijn mijn stakeholders?' en 'Wat zijn hun belangen' centraal.

De procesdimensie richt zich op de organisatorische aspecten van stakeholder management.

De transactiedimensie houdt zich bezig met de 'inhoud' van de onderhandelingen met stakeholders.

De drie dimensies tezamen omvatten het gehele stakeholder management proces.

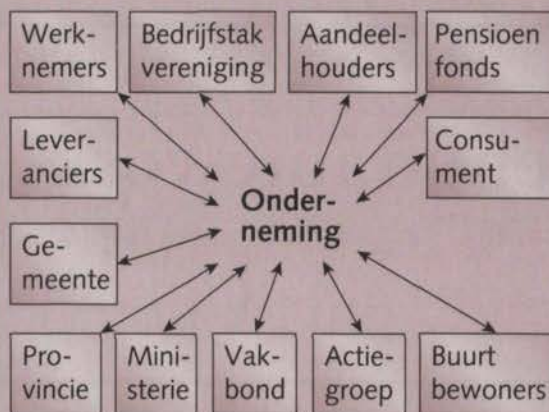
### Stakeholder kaart en -matrix

Freeman draagt twee instrumenten aan die met name

1. R.E. Freeman, *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Massachusetts 1984.



**Figuur 1. "Stakeholder kaart"**



van belang zijn voor de analyse van de belangendimensie. Het eerste instrument is de stakeholder kaart (zie figuur 1). Deze kaart is de visuele weergave van de organisatie te midden van haar stakeholders. Zo'n kaart brengt alle partijen die van mening zijn een belang in de organisatie te hebben in beeld. Met behulp van een stakeholder kaart is het management in staat de stakeholders en hun onderlinge verbanden in één oogopslag zichtbaar te maken. Het tweede instrument is de stakeholder matrix, waarin stakeholders op basis van twee invalshoeken ('*stake*' en '*power*') ondergebracht worden in verschillende categorieën. De eerste categoriseert stakeholders op grond van het specifieke belang dat zij hebben in de onderneming (bijv. een economisch belang). De tweede invalshoek richt zich op de macht die stakeholders hebben. Drie vormen van macht worden onderscheiden. Dit zijn formele of democratische macht, economische macht en politieke macht. Zo'n matrix kan gebruikt worden om structuur aan te brengen in de aard van de relaties met stakeholders en daarmee zorgen voor een beter begrip bij het management van de belangen van deze stakeholders. Met behulp van deze twee instrumenten kunnen managers zogenaamde stakeholder velden rond bepaalde strategische issues in kaart brengen. Op basis van de verkregen informatie kunnen processen in gang gebracht worden en transacties met stakeholders tot stand komen.

## Introductie van de tijdsdimensie

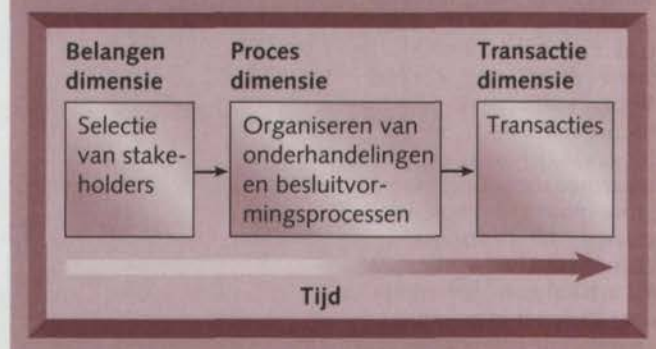
Hoe cruciaal de invloed van de tijdsdimensie kan zijn kwam naar voren in een eerdere casestudie over stakeholder management.<sup>2</sup> Die casestudie analyseert een majeure investeringsbeslissing in een Nederlandse olieraffinaderij. De tijdsdimensie is in deze casestudie op drie wijzen van belang. Ten eerste is tijd van belang bij de timing van het betrekken van stakeholders in

besluitvormingsprocessen. Het gaat hier dus om het kiezen van bepaalde *momenten*. Ten tweede is tijd van belang in verband met het verkrijgen van 'commitment' voor een langere termijn. Hier is dus sprake van tijd in de vorm van een *periode*. Tenslotte bespreekt de aangehaalde casestudie de mogelijkheden van tijdswinst bij besluitvormingsprocessen in relatie tot stakeholder management: tijd als *veroorzaker van kosten*. In dit artikel wordt tijd in een vierde hoedanigheid beschouwd. De aandacht gaat hier uit naar tijd als een reeks van elkaar opvolgende momenten. Momenten waarin er sprake is van optredende veranderingen in de organisatie en haar omgeving. Tijd als drager van verandering, tijd in de vorm van *dynamiek*.

### 'Bevriezen' van stakeholders

Freeman's beschrijving van stakeholder management gaat in feite uit van een *opvolging van de drie dimensies*. Gestart wordt met de belangendimensie: het in kaart brengen van stakeholders en het categoriseren van hun belangen met behulp van de matrix. Dergelijke kaarten en matrices voor een strategische issue 'bevriezen' vanaf dat moment als het ware de stakeholders en hun belangen in het vervolg van de analyse. Vervolgens worden via de belangendimensie deze stakeholders betrokken in de processen binnen de organisatie. Deze processen monden tenslotte uit in de transactiedimensie: besluitvorming en daaruit voortkomende transacties met de verschillende aan het begin van het proces onderkende stakeholders (zie figuur 2). Het se-

**Figuur 2. Sequentieel stakeholder management framework**



quentiële c.q. volgtijdelijke karakter van stakeholder management zorgt er voor dat tijdens het stakeholder management proces optredende veranderingen in de stakeholder omgeving niet meer direct van invloed zijn op dat proces. De invloed van tijd in de vorm van *dynamiek* is in Freeman's stakeholder framework derhalve zeer beperkt.

2. F.A.J. van den Bosch, Stakeholders en management: een casestudie, *Holland Management Review*, Nr 47, 1996, p. 24-31.



Freeman wijst zelf al op de grote dynamiek in organisatie omgevingen. '...our current theories are inconsistent with both the quantity and kinds of change which are occurring in the business environment of the 1980s. Current approaches emphasize the static nature of organizations, and the predictable and relatively certain parts of an organization's external environment.' Freeman's stakeholder management framework zal dan ook aangepast moeten worden om een meer dynamisch framework te krijgen waarin expliciet aan de tijdsdimensie aandacht wordt besteed.

Alhoewel Freeman de tijdsdimensie een plaats geeft in zijn framework wanneer hij aangeeft dat stakeholder kaarten in de tijd kunnen veranderen. '...exhibits are enormously oversimplified, for they depict the stakeholders ... as static, whereas in reality, they change over time, and their stakes change depending on the strategic issue under consideration' komt dit niet in zijn stakeholder management framework naar voren. Het sequentiële karakter van Freeman's stakeholder management framework zorgt er voor dat veranderingen slechts bij de aanvang van een nieuwe besluitvormingscyclus worden verwerkt.

#### *Casestudie ter illustratie*

In dit artikel zullen wij laten zien dat stakeholders en hun belangen ook gedurende het stakeholder management proces van een strategische issue belangrijk kunnen veranderen. Daarom betogen wij dat de dynamiek van stakeholder-velden een dynamischer stakeholder management framework noodzakelijk maakt. Met behulp van een beknopte beschrijving van de dynamiek in de verwikkelingen rond de Brent Spar olieopslagtank van Shell zullen wij deze noodzaak aantonen.<sup>3</sup> Vervolgens zullen wij aannemelijk maken dat een dynamisch stakeholder management framework meer geschikt is voor het managen van stakeholder relaties in dynamische omgevingen. Daartoe analyseren we de Brent Spar case via een drietal opeenvolgende fasen. Voor elke fase onderzoeken we de belangendimensie en concentreren we ons op de vraag in hoeverre nieuwe stakeholders naar voren komen en dit door het betrokken bedrijf tijdig wordt onderkend.

## **Brent Spar case: drie fasen**

#### *Eerste fase: nationaal issue*

De Brent Spar is een drijvende olie-opslagtank die sinds 1976 door Shell Expro (een joint venture van Shell UK en Exxon) gebruikt werd in het Brent olieveld.<sup>4</sup> In 1991 werd de 14.500 ton zware constructie overbodig en ging Shell Expro op zoek naar de beste methode van verwijdering. Bij dit zoekproces, de eerste fase, betrok de onderneming een aantal stakeholders. Ten eerste de Britse overheid. De betrokkenheid van de Britse overheid was groot vanwege het verlenen van de benodigde vergunningen en het aangeven van

de voorwaarden waaraan de uiteindelijke oplossing moest voldoen. Verder werden een aantal Schotse milieu- en visserij-organisaties in het besluitvormingsproces betrokken. Uiteindelijk kondigde Shell Expro op 16 februari 1995 aan dat de Britse overheid een vergunning verleende voor het laten afzinken van de Brent Spar in een diep gedeelte van de Atlantische Oceaan voor de Schotse kust.

#### *Tweede fase: Europees issue*

Deze aankondiging was het startsignaal voor een turbulente tweede fase. Op 30 april 1995 zorgde Greenpeace door een bezetting van de Brent Spar voor veel aandacht in de Europese media. In een zeer kort tijdsbestek werd de Brent Spar een Europees issue. Milieu-organisaties in Scandinavië, Duitsland en Nederland protesteerden. Regeringsleiders en andere politici uit heel Europa spraken zich uit tegen de plannen en ook organisaties die op het eerste gezicht niet direct met dit issue te maken hadden, zoals vakbonden en consumentenbewegingen, verzetten zich. Shell werd geconfronteerd met een consumentenboycot op het Europese vasteland en zelfs met aanslagen op haar benzine-stations in Duitsland. Ook binnen de Shell-organisatie groeide de weerstand tegen de afzinkplannen. Deze weerstand werd met name verwoord door ondernemingsraden binnen Shell Duitsland. De druk van zowel interne als externe stakeholders op Shell Expro nam toe. Uiteindelijk maakte Shell Expro, na een bijeenkomst met de Groepsdirectie van de Koninklijke Olie/Shell Groep, op 20 juni bekend dat afgezien werd van het afzinken van de Brent Spar. Waarmee de tweede fase is beëindigd.

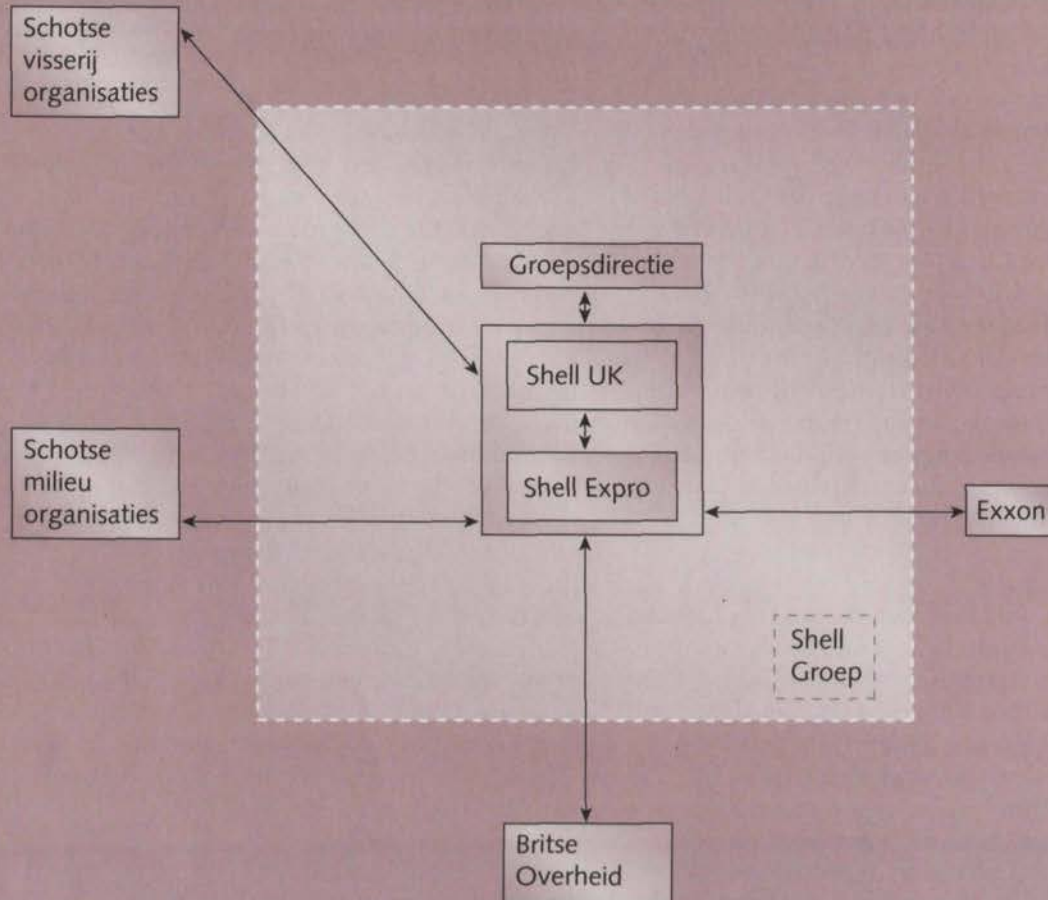
#### *Derde fase: internationale dialoog*

Na het aankondigen van dit besluit treedt de derde fase in waarin Shell Expro op zoek gaat naar een verwijderingsmethode die geaccepteerd zou worden door haar stakeholders en zou voldoen aan de Britse wetgeving. Een onafhankelijke Britse organisatie, The Environment Council, werd in de arm genomen. Dit Council organiseert, zonder verantwoording verschuldigd te zijn aan Shell Expro, een internationaal dialoog proces. Doel van dit proces is om een groot aantal externe stakeholders mee te laten denken over het lot van de Brent Spar. Uiteindelijk zullen de bijdragen van deze stakeholders meegenomen worden in een nieuwe vergunningsaanvraag aan de Britse overheid.

3. Zie in deze ook: F.A.J. van den Bosch en C.B.M. van Riel, 'Buffering- versus Bridging-strategieën en het management van strategische issues', *Bedrijfskunde*, jaargang 86, 1, p. 44-50, waarin dezelfde case – maar dan naar vanuit een Buffering versus Bridging perspectief – is geanalyseerd.
4. De beschrijving van de Brent Spar case en de stakeholder kaarten is gebaseerd op een veelheid aan openbaar beschikbaar materiaal. Bronnen zijn onder meer: de Shell Expro Brent Spar internet site, Shell UK en Shell Nederland persberichten, de Financial Times en Nederlandse landelijke dagbladen.



**Figuur 3. Stakeholder kaart van de Brent Spar case in de beginfase (fase 1)**



## De Brent Spar en stakeholder-dynamiek

Doel van dit artikel is te wijzen op dynamiek in de stakeholderbelangen-dimensie en de noodzaak van het opnemen daarvan in het stakeholder management framework. De Brent Spar case illustreert het bestaan van deze dynamiek. Dit wordt met name zichtbaar wanneer de door ons voor elk van de drie fasen opgestelde stakeholder kaarten met elkaar vergeleken worden. De eerste stakeholder kaart laat a.h.w. een nationaal c.q. Schots issue zien. De tweede fase vangt aan met de bezetting van de Brent Spar door Greenpeace. De tweede kaart toont een momentopname van de internationale escalatie: de Brent Spar is van een nationaal een Europees strategisch issue geworden. Na het besluit tot het afzien van afzinken begint de derde fase. De derde stakeholder kaart brengt het eerste deel van deze fase in beeld.

De eerste stakeholder kaart die betrekking heeft op de

beginfase laat een beperkt aantal stakeholders zien (zie figuur 3). De verwijdering van de Brent Spar is door het bedrijf opgevat als een lokaal Schotse issue, waarbij gezien door de bril van het bedrijf slechts een beperkt aantal direct betrokken stakeholders van belang zijn. Op basis van deze stakeholder kaart begon Shell Expro aan het sequentiële stakeholder management proces. Onderhandelingen werden gevoerd met deze stakeholders en op basis van deze onderhandelingen werd het besluit tot afzinken genomen. Wanneer Shell Expro echter dit besluit afkondigt, verandert de door haar geperciperde stakeholder kaart drastisch.

Een door ons opgestelde stakeholder kaart die betrekking heeft op de situatie vlak voor het besluit tot niet afzinken (zie figuur 4) laat namelijk een compleet andere stakeholder kaart zien. De Brent Spar is als issue internationaal geworden en ook het aantal stakeholders is fors toegenomen. De eisen die stakeholders aan Shell Expro stellen verschillen van de eisen waarmee Shell Expro in haar besluitvorming rekening hield. Het

op de eerste stakeholderkaart gebaseerde besluit en daarmee verbonden transacties voldoen niet langer meer.

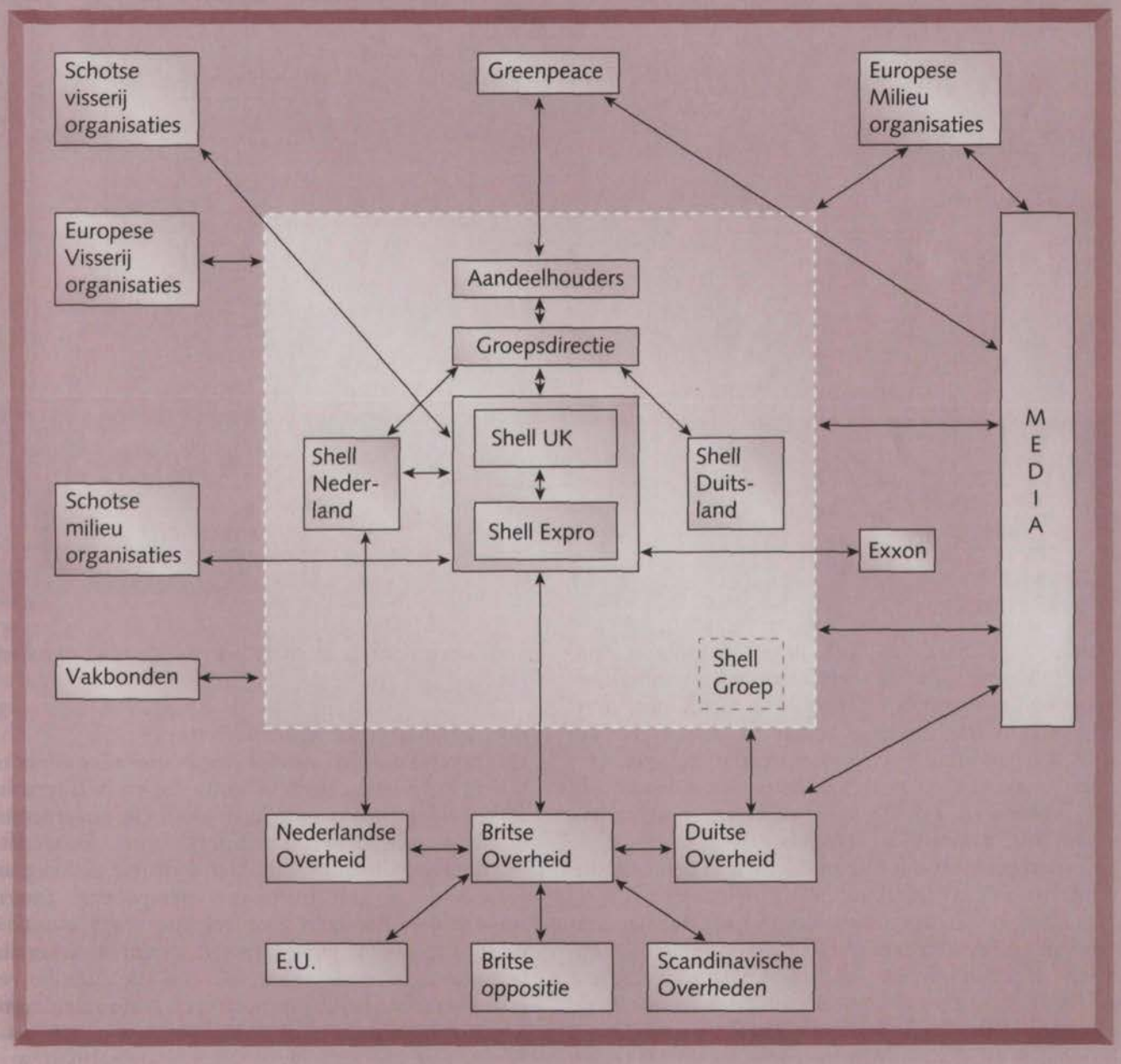
De dynamiek in het stakeholder veld blijft ook na de beslissing tot het niet afzinken bestaan. Wanneer we een stakeholder kaart bekijken die door ons opgesteld is enkele maanden na dit besluit, dan blijken er wederom grote veranderingen te hebben plaatsgevonden (zie figuur 5). Een groot aantal stakeholders, met name niet-Britse overheden en interne stakeholders, heeft zich terug getrokken. Wat overblijft is een internatio-

naal stakeholder-veld waarin de bij deze derde fase betrokken stakeholders een rol spelen.

#### *Dynamiek in stakeholder belangen*

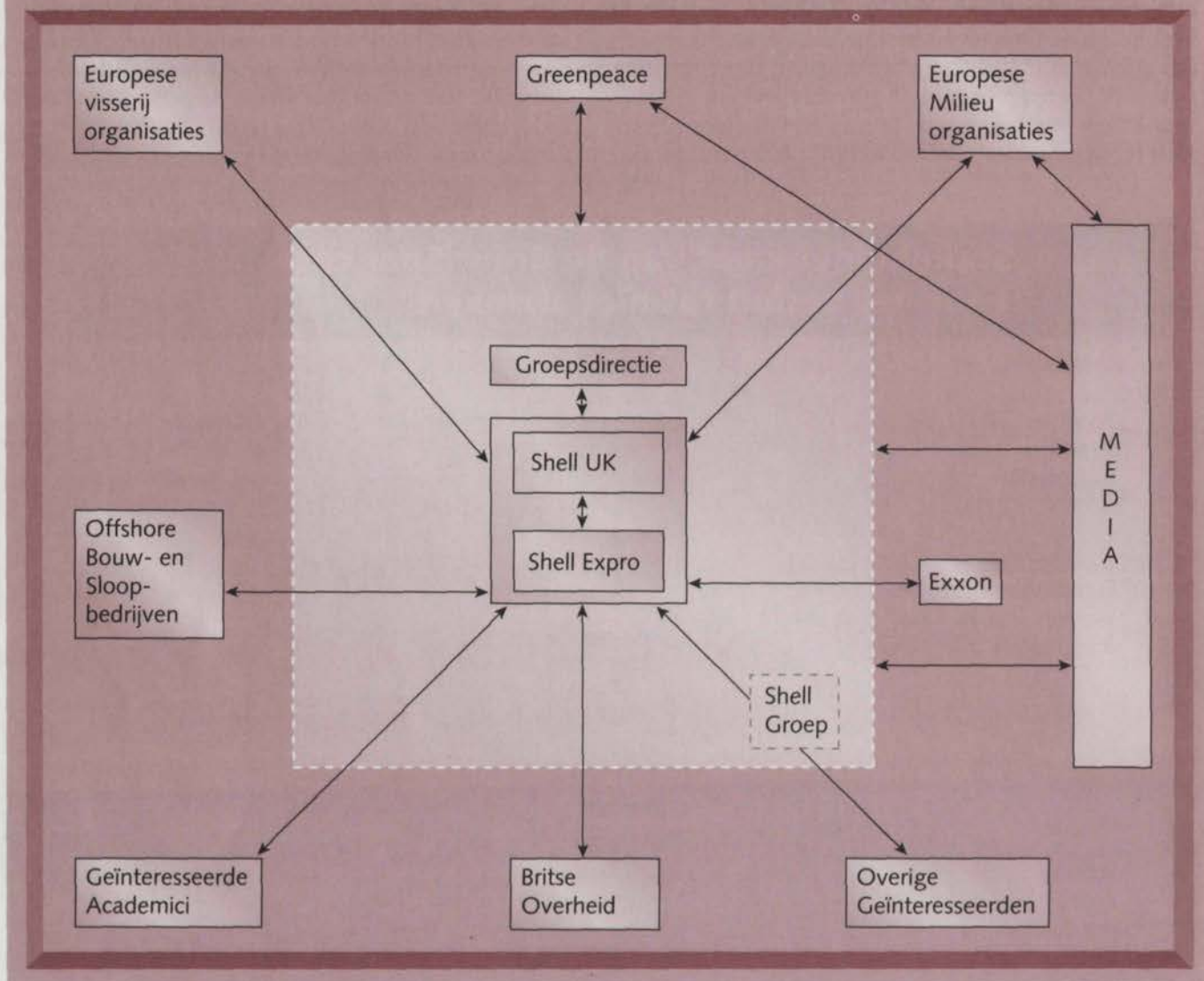
Niet alleen de stakeholders zijn in aantal in de loop der tijd veranderd, maar ook hun belangen. De stakeholder matrix kan gebruikt worden om de dynamiek in de stakeholder belangen rond de Brent Spar te illustreren. In de eerste fase zal de matrix een beperkt aantal stakeholders met op eenvoudige wijze te categoriseren belangen tonen. Een matrix op het moment vlak voor het

**Figuur 4. Stakeholder kaart van de Brent Spar case voor het besluit tot niet afzinken**





**Figuur 5. Stakeholder kaart van de Brent Spar case enige tijd na het besluit tot het niet afzinken**



afzien van afzinken zal vele malen complexer zijn. Door het grote aantal stakeholders en hun onderlinge beïnvloeding wordt een stakeholder matrix meer complex. Een matrix van enige maanden later, na het besluit tot niet afzinken, is weer overzichtelijker. Het aantal stakeholders is teruggebracht en bijvoorbeeld het verdwijnen van de vele politieke stakeholders maakt de matrix minder complex.

Een voorbeeld van een stakeholder wiens belang gedurende het proces veranderde is de Britse overheid. In de beginfase was zij verantwoordelijk voor het handhaven van milieuwetgeving en had zij om belastingtechnische redenen ook een financieel belang. Naarmate de Brent Spar als issue internationaler werd gingen plots ook politieke issues als de Britse 'autonomie' in Europa, de strijd met de Britse oppositie en het imago

van Groot-Brittannië en de Britse regering een rol spelen.

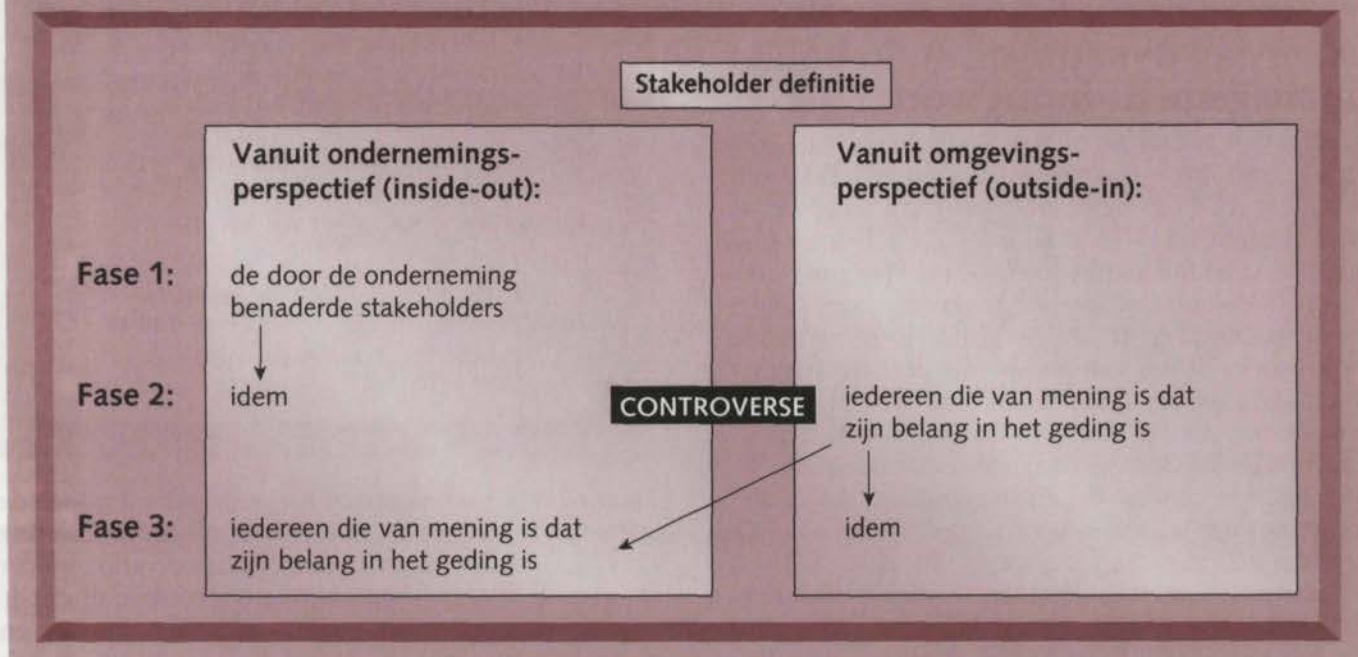
#### *Dynamiek in stakeholder definitie*

De stakeholder-dynamiek komt echter niet alleen tot uiting in veranderingen in aantallen en belangen van stakeholders. Maar ook in de door de onderneming blijkbaar toegepaste *stakeholder definitie*. Zo'n ondernemingsspecifieke stakeholder definitie is doorgaans gebaseerd op een inside-out perspectief. Externe stakeholders hanteren evenwel hun eigen outside-in perspectief. Beide perspectieven stemmen zeker niet 'automatisch' met elkaar overeen. Belangrijke verschillen tussen beide perspectieven zijn aanleiding tot controversen, zoals in de Brent Spar case.

Figuur 6 tracht deze perspectieven stelselmatig voor



**Figuur 6. De dynamiek in de stakeholder definitie: het ondernemingsperspectief (inside-out) versus het omgevingsperspectief (outside-in) in de Brent Spar case**



deze case in beeld te brengen. In de eerste kolom staan de eerder beschreven drie fasen in de Brent Spar case. De tweede en derde kolom geven de dynamiek aan in de twee perspectieven t.a.v. stakeholder definities. De derde kolom is het meest eenvoudig: externe stakeholders bepalen zelf of hun belang in het geding kan komen. De tweede kolom laat zien dat in de eerste fase Shell UK in belangrijke mate zelf wilde bepalen wie bij het stakeholder management proces betrokken moest worden (zie ook *figuur 3*). In het sequentieel model gold dat ook voor de tweede fase. Omdat in die tweede fase de Brent Spar inmiddels een internationaal issue was geworden ontstond mede daardoor de controverse. Shell UK opereerde vanuit een stakeholder definitie die leidde tot een stakeholder kaart zoals afgebeeld in *figuur 3* terwijl vanuit een outside-in perspectief *figuur 4* de externe stakeholders aangeeft. In de derde fase lijkt de Koninklijke/Shell Groep vanuit een outside-in perspectief te willen gaan opereren. Daarmee is het verschil in de intern en extern toegepaste stakeholder definitie t.o.v. fase twee in fase drie drastisch verminderd. Met de in *figuur 6* aangegeven dynamiek in stakeholder definities moet derhalve eveneens in een dynamisch stakeholder management framework rekening mee worden gehouden.

#### Triple D-model

Zoals de Brent Spar case illustreert, leiden verschillen in intern en extern toegepaste stakeholder definities

tot grote problemen. Dit leidt tot een aantal vragen. Zoals, hoe kan het management de stakeholder definitie vanuit omgevingsperspectief en de daarmee corresponderende stakeholder kaart en matrix zo vroeg mogelijk te weten komen? En, hoe kan dit, als onderdeel van de procesdimensie, worden georganiseerd? Aanknopingspunten voor de beantwoording van deze vragen zijn ons inziens onder meer te vinden in het nieuwe besluitvormingsmodel van Shell, dat toegepast wordt bij complexe investeringsprojecten in een snel veranderend krachtenveld.<sup>5</sup> Dit nieuwe besluitvormingsmodel, het zogenaamde *Triple D-model*: Dialogue-Decide-Deliver, haalt de consultatie met de externe stakeholders doelbewust naar voren. De eerste letter D (Dialogue) in het Triple D-model geeft dat aan. Door de dialoog met de stakeholders naar voren te halen krijgt het management sneller en meer omvattend oog voor de stakeholder definitie en belangen vanuit omgevingsperspectief. In termen van stakeholder kaarten beschikt de onderneming eerder over de relevante kaart. En in termen van dynamiek in stakeholder definitie zouden de twee eerste fasen in *figuur 6* waarin de onderneming worstelt met het verschil in ondernemings- versus omgevingsperspectief daarmee min of meer overgeslagen kunnen worden. Dit model is in de praktijk ontwikkeld in het strategisch besluit-

5. J. van der Veer, *Listening to understand*, Speech at the Conference 'Buffering or Briding in Reputation Management', Erasmus Universiteit Rotterdam, juni 1997.



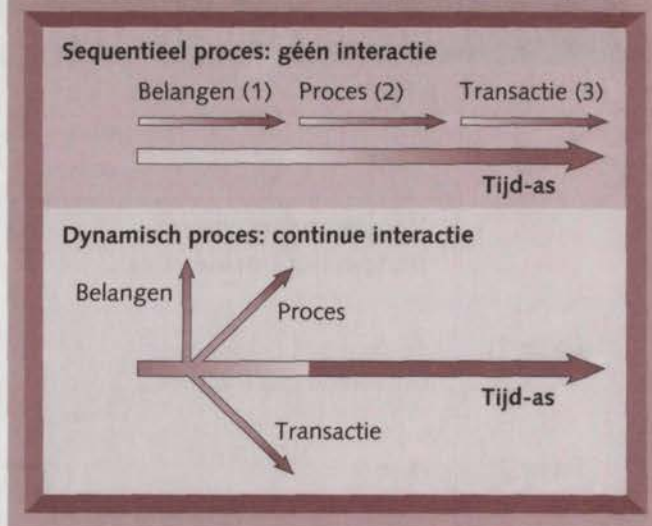
vormingsproces rondom de vernieuwing van Europa's grootste olieraffinaderij te Pernis. In dit besluitvormingsproces waren in een vroegtijdig stadium de interne en externe stakeholders via de organisatievorm van een intern en extern projectteam expliciet betrokken.

## Naar een dynamisch stakeholder management framework

De analyse van de Brent Spar laten zien dat de stakeholder definitie, stakeholder kaarten en stakeholder matrices rond een bepaalde strategisch issue aan verandering onderhevig kunnen zijn. De belangendimensie ('Wie zijn mijn stakeholders?' en 'Wat zijn hun belangen?') is niet een statisch gegeven, maar heeft een dynamisch karakter. Door de onderlinge verbondenheid van de belangendimensie met de twee andere dimensies is het noodzakelijk dat deze dynamiek ook gevolgen heeft voor de andere dimensies. Wanneer nieuwe stakeholders zich in een bepaalde issue mengen of hun belangen in de loop der tijd veranderen, heeft dit in principe consequenties voor de procesdimensie. Ook de transactiedimensie c.q. de uiteindelijke besluiten en transacties met stakeholders worden door deze veranderingen beïnvloed.

In het sequentiële stakeholder management proces, waarin de drie dimensies van stakeholder management elkaar opvolgen, vinden deze aanpassingen niet (of niet tijdig) plaats. Stakeholders worden geselecteerd in de beginfase van het proces. Gedurende het proces worden nieuwe stakeholders niet tijdig onderkend en worden processen niet tijdig aangepast. Hierdoor wordt geen rekening gehouden met de factor tijd en daarmee niet met de *dynamiek* in de omgeving van organisaties. Dit kan resulteren in besluiten en transacties die leiden tot een escalatie van issues. De Brent Spar case toont aan welke consequenties dit kan hebben voor bijvoorbeeld de reputatie van ondernemingen. Het sequentiële stakeholder management proces voldoet niet in dynamische omgevingen. De Brent Spar case laat echter zien dat de drie dimensies elkaar doorlopend onderling zouden moeten beïnvloeden.

**Figuur 7. Stakeholder management: sequentieel versus dynamisch**



Figuur 7 toont schematisch het onderscheid tussen de sequentiële benadering en een dynamische benadering t.a.v. de drie dimensies. In een dynamisch stakeholder management proces zijn in principe op elk moment de drie dimensies in het geding. Belangen, proces en transacties zijn ook in de tijd gezien onlosmakelijk met elkaar verbonden.

Een dynamische visie op stakeholder management leidt tot een *dynamisch stakeholder management framework*. Dit kenmerkt zich door een op continue basis aanpassen van het stakeholder management proces aan veranderingen in de omgeving. Gedurende het hele proces vindt terugkoppeling naar het stakeholder veld plaats. Daardoor is een onderneming in staat haar uiteindelijke beslissingen en de transacties met haar stakeholders zo goed mogelijk aan te laten sluiten bij de wensen en eisen van haar omgeving. De dynamiek van de omgeving wordt zo goed mogelijk geïncorporeerd via een dynamisch stakeholder management framework. De dynamische omgeving van ondernemingen vereist een dynamisch stakeholder management framework.